

Министерство здравоохранения Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Уральский государственный медицинский университет»  
факультет Психолого-социальной работы и высшего сестринского образования  
кафедра Управления сестринской деятельностью

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ ПОДБОРА, ОТБОРА И НАБОРА СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА В БЮДЖЕТНОМ МЕДИЦИНСКОМ УЧРЕЖДЕНИИ (на примере ГБУЗ СО «Городская больница № 1 г. Нижний Тагил»)

Направление подготовки \_\_\_\_\_  
Сестринское дело  
Квалификация Академическая  
медицинская сестра. Преподаватель  
Допущена к защите: « 30 » апреля 2018 г.  
Зав.кафедрой Шурыгина Е.П.  
д.м.н., доцент  
Дата защиты 24 мая 2018 г.  
Оценка хорошо

Исполнитель: Вушкан  
Елена Сергеевна  
Группа ОСД-315  
Руководитель: Подгаева В.А.  
д.м.н., доцент  
Нормоконтролер Иванова Н.В.  
старший преподаватель  
Рецензент Горина Т.А.  
главная медицинская сестра

Екатеринбург, 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДБОРА, ОТБОРА И НАБОРА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	6
1.1. Понятия, роль и функции персонала в организации .....	6
1.2. Типы, виды и методы эффективного отбора, подбора и набора персонала в современных организациях .....	8
1.3. Отличительные черты набора персонала в медицинской организации	14
1.4. Перемещение персонала и методы ротации кадров .....	17
2. АНАЛИЗ СЛОЖИВШЕЙСЯ СИСТЕМЫ ПОДБОРА, ОТБОРА И НАБОРА, В ГБУЗ СО «ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА № 1 Г. НИЖНИЙ ТАГИЛ» .....	23
2.1. Характеристика ГБУЗ СО «Городская больница № 1 г. Нижний Тагил .....	23
2.2. Анализ медицинского персонала ГБУЗ СО «Городская больница № 1 г. Нижний Тагил» .....	25
2.3. Материалы и методы исследования .....	28
2.4. Анализ эффективности отбора, подбора и набора персонала в организации ГБУЗ СО «Городская больница № 1 г. Нижний Тагил»	32
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОТБОРА, ПОДБОРА И НАБОРА СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА ГБУЗ СО «ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА № 1 Г. НИЖНИЙ ТАГИЛ» .....	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	36
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	38
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

Отбор персонала - это комплекс мероприятий и действий, осуществляемых организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Основной целью отбора персоналом в любой организации является обеспечение эффективной деятельности работников в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством делового партнерства, корпоративной и организационной культурой.

В настоящее время только немногие компании уделяют достаточное внимание подбору персонала. Но большинство находятся в стадии активного развития, интенсивно увеличивают количество собственного персонала, ведь именно вновь принятые работники определяют успешность развития компании.

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор личного состава является одной из главных функций управления организации, поскольку именно штат обеспечивает эффективное использование ресурсов, имеющихся у организации, и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Всем известно, что ошибки при отборе новых сотрудников могут приводить к проблемам, которые влияют на работу организации, таким, как высокая текучесть кадров, плохой морально-психологический климат (конфликты, словесные перепалки,), упадок трудовой и исполнительской дисциплины (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность траты рабочего времени). А если говорить об отборе кадров на руководящие должности, то ошибки при подборе будут обходиться для организации еще дороже. В нашей

стране на протяжении долгих лет при назначении на должность профессионализм и компетентность уступали идеологическим мотивам.

В настоящее время разработано много надежных и эффективных систем набора и отбора кадров.

Рынок труда развивается динамично, реагируя на изменения экономической ситуации и иных факторов окружающей действительности. Определенные специальности становятся менее востребованными, другие, напротив.

Осуществляя отбор, необходимо знать и постоянно учитывать особенности современного рынка и ситуацию в экономике, политике, быть в курсе технических и информационных инноваций. Этим и объясняется актуальность темы исследования.

*Актуальность* заключается в том, что в современных условиях рынка качественность отбора персонала стала важнейшим фактором в работе организации. Каждой организации необходимо выявлять самых лучших и подготовленных сотрудников из большого количества претендентов на вакансию, для того чтобы оставаться конкурентоспособной. Отбор среди всех кандидатов наиболее подходящего и нужного для конкретной работы, является основой успеха организации. С проблемой отбора персонала и его дальнейшего обучения сталкивается каждая организация, однако решают ее все организации по-разному. Отбор персонала - очень важный и ответственный момент в управлении кадрами, зависит от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации и мотивации. Ошибки при отборе персонала могут негативно отразиться на эффективности работы в организации.

Рассматриваемая организация (Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Свердловской области «Городская больница №1 г. Нижний Тагил») активно развивается в течение последних лет, постоянно увеличивая количество собственного персонала, число совместителей постепенно сокращается. В течение трех лет организация планирует сократить

число филиалов, переместив их в здание главного корпуса. В связи с этим потребности в большом количестве дополнительного персонала на данный момент нет, и подбор соответственно, осуществляется не должным образом даже в рамках сокращения сотрудников.

*Цель работы:* разработка и совершенствование системы поиска, отбора и найма персонала наиболее подходящих под стандарты качества работы ГБУЗ СО «Городская больница № 1 г. Нижний Тагил».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты системы персонала;
- 2) провести анализ действующей системы подбора персонала;
- 3) разработать рекомендации по совершенствованию системы отбора, набора и подбора персонала для организации ГБУЗ СО «Городская больница № 1 г. Нижний Тагил».

*Объект* исследования - система управления персоналом в ГБУЗ СО «Городская больница № 1 г. Нижний Тагил».

*Предмет* работы - процесс обеспечения организации персоналом.

*Практическая значимость* настоящего курсового проекта заключается в оптимизации процесса обеспечения организации квалифицированными кадрами путем разработки смоделированной системы поиска, отбора и найма персонала, выполненной с учетом особенностей данной организации.

В работе использованы следующие методы исследования:

Работа выполнена на 42 страницах, содержит 7 таблиц, 2 рисунка, 2 приложения.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОДБОРА, ОТБОРА И НАБОРА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятия, роль и функции персонала в организации

Работа руководящего состава и кадровых служб любой организации связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Все эти процессы являются важной составляющей функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей в конечном счете зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Разные организации в самых разных отраслях постоянно задаются вопросом, что является основной составляющей успеха. При всем многообразии ситуаций, в которых развивается процесс работы, можно утверждать, что устойчиво высокие результаты определяют именно люди, работающие в учреждении. Персонал является мотором любой организации. [10, с. 8]

Отбор и набор персонала является начальным этапом в процессе управления персоналом, от которого зависит вся последующая деятельность организации. Авторы многочисленных статей, монографий, учебных пособий дают различные определения данным понятиям.

В таблице 1 приведены взгляды различных исследователей на понятия отбора, подбора и набора персонала.

Таблица 1 – Определения подбора, отбора и набора персонала<sup>1</sup>

<i>Автор</i>	<i>Определение</i>
<i>Отбор</i>	
А. В. Бычкова	Механизм отбора персонала является «получение представления о возможностях претендента и соответствии их должностному посту
В. В. Кафидов	Серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма
В. Р. Веснин	Процесс изучения психологических и профессиональных качеств претендентов из резерва с целью установления их пригодности для выполнения будущих обязанностей и выдвижения, наиболее подходящих на соответствующую работу.
<i>Подбор</i>	
А. В. Дейнека [5]	Осуществление поиска, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.
В. А. Занора, Л. С. Чернова, Ю. Кузьминская и А. Б. Данченко [4]	Во время проведения процедуры подбора кадров необходимо учитывать две основные предпосылки: расходы средств и затраты времени для их осуществления должны быть минимальными и не превышать лимита отведенного времени.
Кибанов А.Я. [6]	Под подбором и расстановкой кадров понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой.
<i>Набор</i>	

<sup>1</sup> Великанов В. В., Золотарева М. Г. Современные системы отбора персонала и их классификации // Молодой ученый. — 2017. — №9

А. Я. Кибанов	Ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. ... комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. [8]
Дж. Коул	Привлечение достаточного количества потенциальных кандидатов необходимой компетенции на открытые в организации вакансии [9]
И.А. Никитина	Система мер, предпринимаемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми способностями, знаниями, навыками и мотивацией, нужными организации для достижения поставленных ею целей и задач [3]

Несмотря на всё изобилие терминов, относящихся к найму персонала, остановимся на определениях, предложенных А.Я. Кибановым и Ю.Г. Одеговым.

*Набор* – система мер для привлечения работников в организацию. Цель, преследуемая при наборе кадров, состоит в установлении контактов с потенциальными работниками с тем, чтобы инициировать их обратиться с заявлением о приеме на работу.

*Отбор* – выделение кого-либо из общего числа; процесс изучения кандидатов.

Под *подбором* и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой.

## 1.2. Типы, виды и методы эффективного отбора, подбора и набора персонала в современных организациях



В процессе *отбора* персонала необходимо проанализировать профессиональные и личностные возможности, как качественно кандидат будет выполнять работу, что может дать организации в будущем, подходит ли именно он на эту должность. Задача отбора выявить из числа претендентов на вакансию, наилучшего и профессионально-подготовленного кандидата. Для этого нужно определить наиболее эффективный набор методов и способов измерения его способностей к выполнению требований вакансии. Отбор персонала на сегодняшний день осуществляется с помощью многочисленных методов, которые делятся на две группы: *традиционные и нетрадиционные*. Традиционные методы являются самыми распространенными и используются во многих компаниях. Каждая организация определяет для себя, какой из методов наиболее эффективный для достижения наилучшего результата по отбору персонала. Эти методы позволяют сэкономить затраты и время на отбор персонала, однако они не дают 100% гарантии правильного выбора.

*Традиционными методами* отбора персонала являются:

1. *Анализ резюме кандидатов*. Сведения о профессиональном опыте кандидата в сжатой форме, которые он сам пожелает сообщить организации (пол, возраст, образование, предыдущий опыт работы, достижения). Может проходить в режиме онлайн, когда потенциальные кандидаты присылают свое резюме на почту организации.

2. *Анкетирование*. Метод используется для получения персональных данных (имя, фамилия, отчество, адрес, сведения об образовании, профессиональные навыки). Результаты помогут определить соответствие кандидата установленным требованиям к должности.

3. *Телефонное интервью*. Распространенный вид интервью, проводит его кадровый специалист после изучения резюме от кандидата. Можно уточнить и дополнить сведения, представленные в резюме, а также понять, готов ли он работать в вашей организации.

4. *Психологическое тестирование*. В этом методе составляются психологический портрет кандидата, оценивают его способности к

профессиональному и должностному росту, умение выстраивать отношения в коллективе, специфику мотивации и индивидуальный стиль поведения.

5. *Профессиональное тестирование.* Основное испытание и решающий фактор при приеме на работу. Популярный и эффективный метод отбора персонала, который выявляет сведения о профессиональных способностях и уровень знаний, необходимый для конкретной работы.

6. *Собеседование.* Распространенный метод отбора персонала. За время разговора происходит предварительная оценка уровня образования претендента, получить информацию об его опыте, составить психологическую и эмоциональную картину, ознакомиться с личными качествами, стрессоустойчивости, ответственности и коммуникабельности, а также обмен информации о намерениях и условиях работы.

7. *Групповое собеседование.* Метод, в котором оцениваются сразу несколько кандидатов. Создается напряженная ситуация, за счет которой можно оценить, способен ли кандидат выдержать давление в стрессовой ситуации. Такое собеседование покажет профессиональные и личные качества кандидата, а также снизит вероятность того, что он не волеется в новый коллектив.

8. *Проверка рекомендаций и послужного списка.* При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата организации просят представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Также может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, чтобы обменяться мнениями и задать интересующие вопросы [6, с. 329].

В последнее время организации стараются применить новые нетрадиционные методы отбора персонала, которые предполагают значительную гибкость процедур, что снижает вероятность предварительной подготовки кандидата. С их помощью можно оценить реальный уровень владения управленческими навыками, усвоения информации, тип мышления.

*Нетрадиционными методами отбора персонала являются:*

1. *Отбор по компетенциям.* Метод, который используется для определения уровня соответствия персонала по ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей перспективы его развития, во время отбора и оценке опираются только на реальный опыт персонала.

2. *Стрессовое интервью.* Популярный нетрадиционный метод отбора персонала, в котором определяется стрессоустойчивость кандидата посредством создания для него стрессовых условий и оценки его реакции [1, с. 108]. Во время этого метода проверяется умение вести себя в провокационных и стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения.

3. *Brainteaser-интервью* (головоломка). Метод отбора персонала, цель которого состоит в проверке аналитического мышления и творческих способностей будущих сотрудников. Кандидат должен ответить на замысловатый вопрос или решить логическую задачу [1, с. 108].

4. *Бизнес-кейсы.* Метод, в котором смоделирована ситуация, требующая анализа и предложения по решению проблемы. С помощью этого метода можно оценить знания предметной области, аналитические способности, умение выходить из трудных ситуаций, а также умение решать профессиональные задачи в определенной ситуации и информационных ограничений.

5. *Прохождение полиграфа.* Дорогостоящий метод отбора персонала, который не может позволить себе каждая организация. Проверка кандидатов на детекторе лжи.

Кадровый дефицит вынуждает HR-менеджеров проявлять изобретательность в поиске сотрудников. Традиционных способов поиска сотрудников уже недостаточно, ведь идет настоящая «война» за кадры.

Рассмотрев и изучив основные методы оценки кандидатов, используемые при подборе персонала в организацию, можно сделать вывод,

что нет плохих и хороших методов отбора персонала - есть подходящие и не подходящие конкретной компании, должности и ситуации. Поэтому для формирования наиболее качественной и гибкой системы кадрового состава каждая организация может выбрать средства и методы, которые отвечают целям и интересам конкретного учреждения. Процесс отбора персонала включает в себя комплекс методов, зависящих от должности в компании и ситуации на рынке труда. Поэтому основная задача специалиста по подбору персонала - использовать те методы отбора, которые будут необходимы в свое время и в определенной ситуации. Современные каналы поиска персонала представлены в таблице 2.

По мнению Егоршина А.П., отбор персонала есть латентная функция организации, осуществляемая участниками управленческого процесса и заключающаяся в стремлении сосредотачивать вокруг субъектов управления личностный, интеллектуальный и ресурсный потенциал, который будет способствовать созданию благоприятствующей ситуации как для субъекта, производящего подбор, так и для реализуемого им дела. Присутствуя на всех этапах работы с кадрами (набор, отбор, выдвижение, назначение, расстановка кадров, уход и т.д.), подбор отражает пристрастное отношение субъекта, его осуществляющего, к формированию вокруг личности (собственной и/или другого) ее ближайшего окружения, зачастую являясь при этом одной из стадий развития каждого из указанных этапов системы работы с кадрами [11. С.89-90]

### 1.3 Отличительные черты набора персонала в медицинской организации

В Государственной программе Российской Федерации «Развитие здравоохранения», утвержденной постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 294, основными направлениями совершенствования определены инновации и кадровое обеспечение системы здравоохранения. Тем не менее, по данным Ассоциации медицинских обществ по качеству, приток молодых кадров в медицинскую отрасль в ближайшие годы уменьшится в два раза. По данным счетной палаты, дефицит медицинских работников в России на январь 2014 года составил 208,7 тыс. человек, из них 115,5 тыс. человек - дефицит медицинских сестер в амбулаторно-поликлиническом звене, сообщает пресс-служба Фонда независимого мониторинга медицинских услуг и охраны здоровья человека. [16]

Дефицит специалистов обусловлен по-прежнему низкой заработной платой медицинских работников, которая на 22% ниже, чем в среднем в экономике, демографическим провалом 1990-х гг. (снижением числа выпускников школ и

вузов в два раза), высокой долей врачей предпенсионного и пенсионного возраста (около 50%). При этом 30–40% выпускников медицинских учебных заведений не идут работать по специальности: медицинские сестры становятся менеджерами по продажам, врачи – представителями фармакологических компаний. [17]

Сложившаяся кадровая ситуация значительно усложняет процесс поиска и подбора медицинских специалистов. До проникновения Интернета во все сферы общественной жизни поиск медицинского персонала традиционно осуществлялся посредством опроса знакомых и коллег (т. н. сарафанного радио), обращения в деканаты медицинских образовательных учреждений (ярмарки вакансий), публикации объявлений о наличии вакансий в периодических изданиях.

С появлением и распространением коммерческих медицинских клиник стали актуальными иные способы привлечения и подбора специалистов. Так, например, в некоторых регионах России появились кадровые агентства, занимающиеся подбором и трудоустройством медицинского персонала. В некоторых областях услуги по подбору медицинского персонала представляют незначительное количество кадровых агентств, не говоря уже об отсутствии специализированных компаний, которые занимались бы подбором сугубо медицинских кадров. Стоимость услуг по подбору врача или медицинской сестры в таких агентствах варьирует от 8 до 15% от годового дохода подбираемого специалиста, в зависимости от специализации кандидата, его уникальности и требований работодателя. Не секрет, что медицинский кадровый рынок представляет собой закрытую систему. Интересующие рекрутера опытные, квалифицированные специалисты, как правило, ведут профессиональную деятельность в одном учреждении на протяжении многих лет. [17]

Одним из основных направлений кадровой политики многих медицинских учреждений (в основном частные клиники) является привлечение высококвалифицированных специалистов, а также обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала при помощи кадровых агентств и сложных систем подбора. Система поиска, отбора и

подбора персонала происходит в несколько этапов. Из опыта ряда частных организаций следует, что они серьезно подходят к подбору персонала.

Таблица 3 –Этапы привлечения высококвалифицированного персонала в частных клиниках

Этапы	Название	Описание	Цель
I	<i>Подача заявки на вакантную должность</i>	Заявки на вакантные должности принимаются в электронном виде от ответственных исполнителей через внутренний сайт учреждения и сохраняются в системе SupportSuite, проходят проверку модератором (менеджером по персоналу), регистрируются в Журнале заявок на вакантные должности. После заявки заносятся в реестр размещенных вакансий.	Эффективное управление жизненным циклом заявок на вакантную должность от момента ее подачи до закрытия.
II	<i>Размещение информации о вакансиях в СМИ</i>	Информация о приглашаемых на работу в ЛПУ специалистах подается в средства массовой информации с учетом категории, к которой отнесена вакансия (руководящие должности, врачебный персонал, средний и младший медицинский персонал, немедицинский персонал). С целью проведения анализа основных источников поиска и отбора кандидатов разрабатываются анкеты, в которые включен пункт, позволяющий определить источник информации, из которого соискатель узнает об имеющейся в ЛПУ вакансии.	Возможность в кратчайшие сроки донести информацию до большого количества посетителей, что повышает качество и скорость подбора кандидатов в несколько раз.
III	<i>Начало переговоров</i>	Сбор сведений о длительности и месте работы, подтверждение внесенного научного вклада в медицину при	Выявление степени готовности сотрудника к работе

		наличии ученой степени (публикации, труды).	и подтверждение его квалификации.
Этапы	Название	Описание	Цель
IV	<i>Представление отобранных кандидатов на кадровую комиссию.</i>	Менеджер по персоналу инициирует проведение заседания кадровой комиссии с целью представления отобранных кандидатов. Комиссия является совещательным органом и созывается с целью принятия решения о трудоустройстве либо отклонении кандидатов по результатам ранее проведенных собеседований, тестирования, анализа представленных документов, а также перекрестного интервью в ходе заседания Комиссии.	Принятие решения о включении кандидата в список сотрудников организации либо об отказе.

Сегодня услуги кадровых агентств доступны далеко не каждому работодателю, особенно работающему в рамках государственного финансирования.

#### 1.4 Перемещение персонала и методы ротации кадров

Перемещение персонала - изменение места работы сотрудников в одной организационной структуре управления. Перемещение персонала является одним из способов повышения эффективности использования персонала. Оно позволяет покрыть потребность в персонале, не прибегая к внешним источникам, а также осуществлять структурирование рабочего процесса.

Одним из методов перемещения персонала является ротация кадров. Ротация персонала представляет собой систему переводов и перемещений сотрудников внутри организации или подразделения на новые рабочие места как правило на регулярной и формальной основе. [12]

*Ротация кадров* (лат. *rotatio* – круговое движение) как элемент кадрового менеджмента, разновидность социальных (управленческих)



технологий, последовательная смена профессиональных обязанностей, поочередное пребывание в той или иной должности с целью освоения работником смежных профессий, различных функций, специфики и технологии принятия решений, в т. ч. управленческих. [13, с. 24]

Ротация кадров используется для снижения монотонности, рутинности труда, обогащения содержания профессиональной деятельности за счет большего разнообразия функций, как один из факторов трудовой мотивации. Кроме того, ротация способствует приобретению более разностороннего практического опыта, необходимого для выдвижения на ту или иную руководящую должность, что особенно важно в условиях ограниченных возможностей материального стимулирования и (или) вертикальных перемещений (характерных для небольших организаций).

Перемещать специалистов по «горизонтали» необходимо для того, чтобы длительное пребывание в одной должности не снижало трудовую мотивацию. Сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям. Задачи ротации:

1)удовлетворение новой занимаемой должностью, новыми выполняемыми функциями, новыми поставленными задачами, достижением новых целей и результатов, то есть развитием собственной карьеры. Следовательно, сотрудник не ищет «новизны» в другой компании (хуже - у конкурентов);

2) сформировать чувство общности между сотрудниками всей компании, усиливается их готовность к компромиссу, сотрудничеству, работе в команде. [18]

Однако следует помнить, что сотрудник, переведенный на новую должность, быстро усваивает новые должностные обязанности и значительно медленнее - новые для себя социальные роли или новые аспекты уже привычных поведенческих ролей. Поэтому сотрудник может успешно справляться с профессиональными (функциональными) задачами, но

испытывать дополнительные трудности и даже попадать в конфликтные ситуации вследствие не подтверждения своих ролевых ожиданий.

*Процесс планирования и развития карьеры* состоит в определении профессиональных интересов сотрудников и целевом планировании их профессионального обучения и продвижения в компании. Развитие карьеры предполагает совместные усилия сотрудника, его руководителя и специалистов подразделения человеческих ресурсов, которые оказывают положительное влияние на развитие компании за счет оптимизации использования потенциала персонала, усиления его мотивации, придания целевого характера профессиональному обучению.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных (для сравнения с рутинной профессиональной деятельностью) усилий, но в тоже время дает определённые преимущества, как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает.

*Для сотрудника это означает:*

- более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

- она имеет мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- получает возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;

- может планировать развитие карьеры отдельных сотрудников и использовать эти данные в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;

- имеет группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности. [14, с. 89].

Ротация имеет несколько видов и классификаций.

Таблица 4 – Виды ротации

Классификация	Вид	Описание
1	2	3
По траектории движения	Кольцевая	Переход с одной должности на другую в определенный период времени с возвращением в итоге на исходную позицию
	Безвозвратная	Переход с одной должности на другую без возвращения к первоначальной
	Рокировочная	Переход двух сотрудников на рабочие места друг друга в пределах одного уровня

Продолжение табл. 4

1	2	3
По частоте или скорости перемещения персонала	Годовая	
	Помесячная	
	Ежедневная	
	Ежечасная	
По уровню специализации	По смежной специальности	
	По абсолютно другой специальности	
	По той же специальности, но с изменением характера работы	

	По той же специальности, но без существенного изменения характера работы	
По тому, кто выступил инициатором предложения	Администрация	
	Служба управления персоналом	
	Сам сотрудник	

Виды ротации по своим целям представлены на рисунке 1. [19]

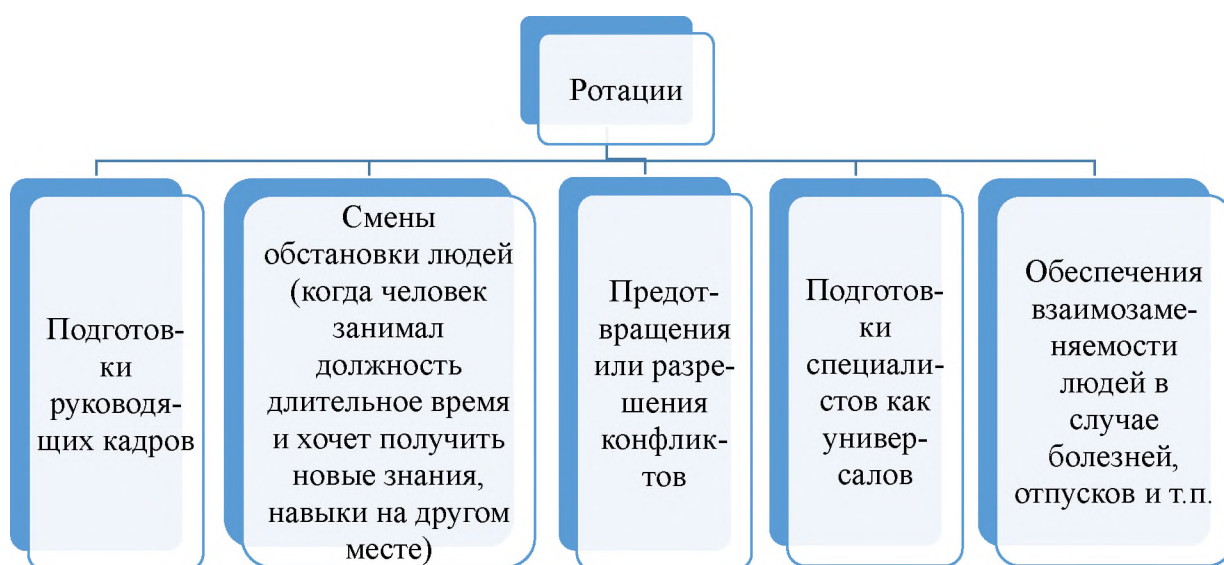


Рисунок 1 – Виды ротаций

Иногда еще выделяют классификацию ротаций по *вертикальному* направлению движения, согласно которой ее разновидностями являются должностной рост и понижение в должности.

В теории менеджмента утвердилась позиция, согласно которой оптимальный период для занятия одной должности руководителем составляет 5 лет, для специалиста 3-5 лет. Однако нельзя устанавливать общий срок для всех однородных должностей. В каждом конкретном случае следует учитывать обстоятельства, влияющие на период занятия работником должности.

Основными факторами, определяющими оптимальный срок пребывания человека в одной должности, являются следующие признаки:

- период времени, необходимый для получения знаний, навыков на новой должности, «вхождения» в коллектив, то есть период адаптации, который зависит от сложности работы;
- продолжительность и интенсивность умственных операций;
- степень монотонности (рутинности) работы;
- степень стрессовости, подверженности должности конфликтам;
- продолжительность ручных операций и степень физической нагрузки на каждый орган (для рабочих);
- степень вредности и опасности работы для здоровья;
- индивидуальные особенности характера человека (темперамент, пол, возраст и т.п.);
- цели ротации;
- культурные, психологические особенности народа, населяющего страну, особенности коллектива самой организации. [15]

В зависимости от того, какова кадровая стратегия организации – формирование работников как универсалов или как узких специалистов, у перемещаемых работников меняются условия работы. В первом случае характер работы перемещаемых на новое место изменяется значительно, возможна даже смена специальности. Вследствие чего человек постепенно разбирается во всем. Во втором случае обмениваемые должности практически одинаковы, в результате один человек глубоко и всесторонне знает определенный участок организации.

Горизонтальные перемещения необходимо проводить в течение всей трудовой жизни человека. Но следует учесть, что в первые годы работы обучаемость и адаптируемость людей выше, чем в дальнейшем. Поэтому в старшем возрасте ее интенсивность следует уменьшать.

В каждой организации должна быть выработана система горизонтальных перемещений персонала. Она должна быть составлена

отделами по управлению персоналом во взаимодействии с руководителями подразделений. Начальники отделов должны заниматься выявлением оптимального периода для пребывания в должностях, составлением схем перемещений своих подчиненных. Для этого в отношении этих руководителей необходимо провести курс обучения. Для преодоления сопротивления внедрению такой системы необходимо, чтобы она была начата с высших уровней управления, ее внедрение возможно только по инициативе высшего руководства. При этом важно, чтобы перестановки осуществлялись справедливо, чтобы более легкие или трудные должности распределялись равномерно. Для того чтобы система ротаций могла эффективно функционировать, работники должны обладать высокими интеллектуальными и волевыми качествами. [20]

## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА, ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА СЛОЖИВШЕЙСЯ В ГБУЗ СО «ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА № 1 Г. НИЖНИЙ ТАГИЛ»

### 2. 1 Характеристика ГБУЗ СО «Городская больница № 1 г. Нижний Тагил

ГБУЗ СО «Городская больница № 1 г. Нижний Тагил» – современное многопрофильное лечебное учреждение. Это лечебно-профилактический комплекс, который оказывает первичную медико-санитарную помощь (доврачебную, врачебную, специализированную) в поликлинике, включая ее филиалы, ФАП с.Покровское-1 и здравпункте, травматологическом пункте и женской консультации и специализированную медицинскую помощь в отделениях круглосуточного стационара, родильного дома и в дневном стационаре. Медицинская помощь оказывается жителям Дзержинского района, по некоторым профилям - жителям всего Нижнего Тагила и Горнозаводского округа.

Сегодня ГБУЗ СО «Городская больница № 1 г. Нижний Тагил» позволяет проводить комплексное обследование, лечение и реабилитацию пациентов с различной патологией.

Полное наименование - Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Свердловской области «Городская больница № 1 город Нижний Тагил».

Краткое наименование - ГБУЗ СО «ГБ № 1 г. Нижний Тагил».

*Целью деятельности* учреждения в соответствии с нормативными правовыми актами Свердловской области и уставом учреждения является выполнение работ, оказание услуг для обеспечения реализации, предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти Свердловской области в сфере здравоохранения.

*Виды деятельности учреждения, относящиеся к его основным видам деятельности в соответствии с уставом учреждения:*

- 1) паллиативная медицинская помощь;
- 2) патологическая анатомия;
- 3) медицинская помощь в экстренной форме незастрахованным гражданам в системе обязательного медицинского страхования;
- 4) организация и проведение консультативных, методических, профилактических и противоэпидемиологических мероприятий по предупреждению распространения ВИЧ-инфекции;
- 5) деятельность по выполнению обязательств перед страховщиком по обязательному социальному страхованию: оказание бесплатной медицинской помощи в соответствии с территориальной программой обязательного медицинского страхования.

*Перечень услуг (работ), относящихся в соответствии с уставом учреждения к основным видам деятельности, предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется, в том числе за плату:*

- 1) оказание неотложной медицинской помощи населению: экстренной, неотложной, консультативной, диагностической, профилактической и лечебной;
- 2) транспортировку донорской крови и ее компонентов;
- 3) услугу в электронном виде «Прием заявок (запись) на прием к врачу»;
- 4) проведение профилактической и санитарно-информационной работы среди населения;
- 5) деятельности в области использования источников ионизирующего излучения;
- 6) деятельность, связанную с возбудителями инфекционных заболеваний III, IV групп патогенности;
- 7) больничная фармацевтическая деятельность, предусматривающая выполнение следующих технологий:
  - закуп и хранение медикаментов и изделий медицинского назначения;



- фармацевтическое больничное производство и контроль его качества: изготовление лекарственных форм по требованию Учреждения, расфасовка лекарственных средств, контроль качества лекарственных средств;

- предоставление информации медицинским и фармацевтическим работникам о лекарственных средствах;

8) деятельность, связанную с оборотом наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров, культивированием наркосодержащих растений, в соответствии со ст.12 Федерального закона «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 04.05.2011 № 99-ФЗ.

*В состав больницы входят:*

Круглосуточный стационар, в котором успешно проводится лечение пациентов с колопроктологической, офтальмологической, нейрохирургической, оториноларингологической, неврологической, кардиологической, гастроэнтерологической, пульмонологической, терапевтической, хирургической, травматологической, гинекологической патологией. Общебольничные службы: клинико-диагностическая лаборатория, функциональная диагностика, ультразвуковая диагностика, лучевая диагностика, эндоскопическая диагностика. Круглосуточный стационар, поликлиника, женская консультация, травмпункт, в том числе Офтальмологический травмпункт, Родильный дом, Дневной стационар, ФАП с. Покровское -1[21]

Организационная структура и схема структурных подразделений представлены в Приложениях 1 и 2.

## 2. 2 Анализ кадрового обеспечения среднего медицинского персонала

ГБУЗ СО «Городская больница № 1 г. Нижний Тагил»

Эффективность организации работы в любой организации в основном зависит от качественного состава кадров, которые обеспечивают ее деятельность, так как именно от квалификационного и

общеобразовательного уровня зависит качество и правильность принятия и выполнение решений.

Анализ качественного состава кадров проводится по таким признакам: по возрасту; по половому признаку; должностью; квалификацией; стажем работы и прочее.

В таблице 5, приведен состав кадров, работающих в ГБУЗ СО «Городская больница № 1 г. Нижний Тагил».

Таблица 5 – Структура персонала

Наименование показателей	2015	2016	2017		Изменения			
			кол- во	структура	2016/2015		2017/2016	
					Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
По полу								
всего	1056	1025	1022	100	-31	97	-3	99
Мужчины	105	103	101	9,9	-2	98	-2	98
Женщины	951	922	921	90,1	-29	97	-1	99
Образовательный уровень персонала								
высшее	130	128	123		-2	98	-5	96
среднее	556	540	545		-16		+5	
специальное								
Возрастной состав персонала								
18-35	152	158	167		6		9	
35-50	385	432	457		47		25	
старше 50	519	435	398		-84		-37	

Из таблицы 5 следует, что на данном предприятии в основном преобладают женщины. Ведь работа медицинского работника требует большей тактичности и вежливости. Именно этими качествами обладает женщина. На протяжении 3-х лет значительная динамика роста или спада кол-ва женщин не наблюдается. Превышающий женский состав работников над мужским обусловлен спецификой работы.

Данные об образовательном уровне свидетельствуют, что на предприятии с каждым годом сокращается число высококвалифицированных работников. Это объясняется тем, что в связи с непрерывной текучестью кадров, связанной с периодическим понижением заработной платы и повышенными требованиями к работникам, уменьшается число образованных людей, специалистов в своем деле.

За исследуемый период количество работников с высшим образованием, по сравнению с 2015 г., сократилось на 7 человек, а работников со средним специальным образованием 11 (16 -2016) человек. Но организация стремится к тому, чтобы на предприятии работали грамотные специалисты и для этого предприятие отправляет работников за счет предприятия учиться и повышать свою квалификацию. С каждым годом требования к обучению возрастают. Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей.

Относительно возрастного состава на предприятии в основном преобладают работники в возрасте от 35 до 50 и старше. В 2015г. работало больше работников в возрасте старше 50 лет, в 2016 г. их количество уменьшилось на 84 человека, а 2017 году снова уменьшилось на 37 человек. Работники в возрасте от 18 до 35 лет с каждым годом увеличивается. Работников в возрасте старше 50 лет насчитывается очень даже значительное число. Работники такого возраста в основном занимают руководящие должности, а также специализированные работники. Но персонал в возрасте 18-35 достойно замещает опытных и квалифицированных возрастных работников. Ведь все равно люди не могут всю жизнь работать, возраст даст о себе знать.

Таблица 6 – Анализ движения кадров

	Показатели	2015г.	2016г.	2017г.
--	------------	--------	--------	--------

№ п/п		кол-во чел.	кол-во чел.	кол-во чел.
1	Среднесписочная численность	1056	1025	1022
2	Численность принятых работников	123	117	109
3	Численность уволенных работников	154	120	132
4	в том числе: - по собственному желанию	154	120	132

В таблице 6 рассмотрено движение кадров в организации. Численность принятых работников на предприятие в 2016 г., по сравнению с 2015 г., уменьшилась на 6 человек, в 2017 году снова уменьшилось на 8 человек. В 2016 г., по сравнению с 2015 г., численность уволенных работников значительно сократилась на 34 человека, но 2017 г. снова возросла на 12 человек.

## 2.3 Материалы и методы исследования

Проведение исследований, было произведено в несколько этапов использованы следующие методы сбора информации:

*Метод изучения документации.*

Цель – проанализировать действующую нормативную базу по осуществлению порядка приема на работу.

Исследованы: Правила внутреннего трудового распорядка (п.2 «Порядок приема работников»), должностная инструкция сотрудника по персоналу, сайт организации ГБУЗ СО «Городская больница № 1» раздел «Вакансии», сайт «hh» - HeadHunter – российская компания интернет-рекрутмента, крупнейший актив компании – сайт hh.ru, сайт Центра занятости.

*Метод наблюдения.*

Цель – Выявить явные проблемы, которые возникают в процессе работы с отбираемым кандидатом.

*Метод социологический, а именно интервьюирования и опроса.*

Цель – при опросе работника ОК выявить действующую систему подбора кандидатов и потенциальные проблемы, и сложности, возникающие при процедуре приема на вакантную должность.

## 2.4 Анализ эффективности отбора, подбора и набора персонала в организации ГБУЗ СО «Городская больница № 1 г. Нижний Тагил»

Современную организацию невозможно представить без эффективной работы службы по управлению персоналом. Но большинстве случаев мы наблюдаем классические отделы кадров, главной целью которых является документирование процесса трудовых взаимоотношений, в бюджетных учреждениях.

В процессе изучения документации выявлено, что в правила внутреннего распорядка (раздел «Порядок приема на работу») составлен по

стандартной схеме без учета особенностей для работы в медицинской организации.

При ознакомлении с должностной инструкцией сотрудника по персоналу обнаружено, что в должностной инструкции сотрудника по персоналу указано, что главными целями его работы являются подбор, оформление на работу, учет кадров и организация профессионального обучения, но практически отсутствуют элементы планирования кадрового состава: определение потребностей в рабочей силе на основе реального анализа внутренних источников, не говоря уже о каких-либо прогнозах кадровой ситуации на будущее. Все это свидетельствует об уменьшении выполняемых функций.

Проведя анализ сайта организации в разделе вакансий мы обнаружили, что профессионально-квалификационные требования, образование, дополнительные навыки, опыт работы указаны стандартным образом, а в разделе «Дополнительные пожелания к кандидатуре работника» к сожалению, нет никаких дополнений, ведь медицинский работник должен обладать такими качествами как: стрессоустойчивость, внимательность, терпение, тактичность.

В процессе исследования использовался метод наблюдения за работником отдела кадров при приеме нового сотрудника. С его помощью выявлены такие проблемы:

1. Не все кандидаты проходят собеседование с главной медицинской сестрой учреждения;
2. Кадровая служба занимается непосредственно приемом документов. После их рассмотрения кандидат отправляется на собеседование к непосредственному руководителю или старшей сестре.
3. Собеседование с непосредственным руководителем проходит без согласования времени, сразу после рассмотрения документов в ОК.
4. Заявки поступают в ОК в основном от заведующих отделений, и часть от главной сестры.

5. Кандидаты не проходят анкетирование или интервью.

На этапе интервьюирования была проведена беседа с сотрудником отдела кадров. Беседа состояла из 7 вопросов, с помощью которых мы определили, что работникам отдела кадров не хватает времени на более подробное изучение кандидата.

При опросе старших сестер отделений 10 из 14 ответили, что не проводят анкетирование с сестрами своего отделения на удовлетворенность социально – психологическим климатом.

Как проходит процесс привлечения и найма персонала в исследуемой организации можно отразить в следующей схеме:

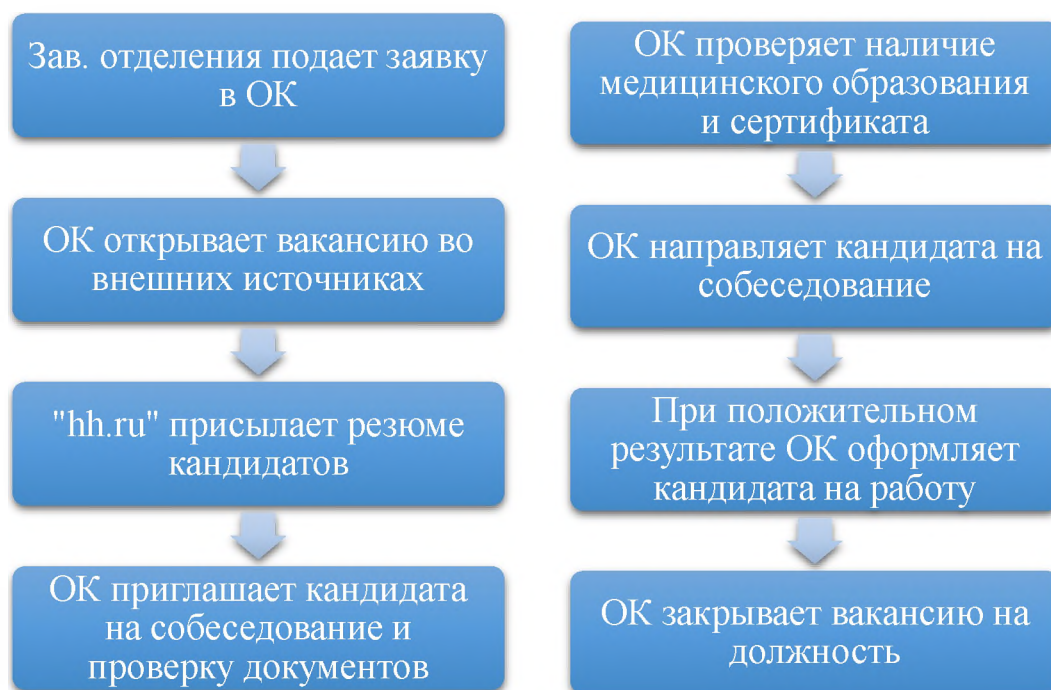


Рисунок – 2 процесс привлечения найма персонала

На сегодняшний день в организации имеется достаточно простая схема работы с кадрами. Работники кадровой службы занимаются только проверкой документов кандидата, выявляя, действительно ли он имеет медицинское образование. После удачного прохождения первого этапа кандидат отправляется на собеседование к главной медицинской сестре или заведующему отделению. После удачного собеседования отдел кадров занимается оформлением сотрудника на вакантную должность.

Специалист по персоналу проводит следующие мероприятия:

- привлечение кандидатов (размещает информацию о вакансии, в основном, на биржах труда, в Интернете (на сайте больницы существует раздел «Вакансии»).

- Также используется и внутренний поиск. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте в стенах больницы (метод «Сарафанного радио»), а также обращения к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Кроме того, при поиске кандидатов внутри предприятия возможности выбора ограничены числом его сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей;

За организацию собеседований отвечает руководитель отделения, он же проводит первое собеседование. Правда, назвать данное мероприятие классическим собеседованием довольно сложно, поскольку в основном идет проверка представленных кандидатом документов и основных навыков. Второе собеседование с кандидатом проводит старшая медицинская сестра больницы, но к сожалению, попадают к ней не все.

С принятыми работниками заключается трудовой договор.

Следует отметить, что руководство и сотрудник по персоналу мало задумываются над совершенствованием процедуры подбора персонала. Подтверждением этого служит приведенная выше таблица «Образовательный уровень персонала», который с каждым годом снижается.

Из всего вышесказанного, хочется сделать вывод, что кандидаты проходят не все этапы собеседований, в силу занятости кадровой службы и административного звена учреждения.



## РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОТБОРА, ПОДБОРА И НАБОРА СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА ГБУЗ СО «ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА № 1 Г. НИЖНИЙ ТАГИЛ»

На сегодняшний день, к сожалению, отделы кадров бюджетных организаций редко обращаются к современным методам подбора персонала, в значительной степени проигрывая в этом коммерческим организациям. Ликвидация этого досадного отставания позволит предприятиям бюджетной сферы более эффективно закрывать свои вакансии, превратив подбор персонала из аврального в плановый процесс.

В ходе исследования были выявлены как положительные, так и негативные стороны при работе с персоналом:

1. В организации на протяжении трех исследуемых лет работает более 1000 человек, из которых большая часть женщин (90,1%). Это обусловлено тем, что женщины – медики более внимательно относятся к пациентам, нежели мужчины;

2. Средний возраст персонала 35-50 лет, что составляет 43, 2%. Эта та категория лиц, у которых уже сформированы профессиональные качества и опыт, что положительно влияет на качество работы организации, а также на подготовку молодых специалистов;

3. Образовательный уровень персонала снижается, это обусловлено большой текучестью кадров в следствие периодического понижения заработной платы. Тем самым снижается число высококвалифицированных специалистов, что может оказать негативное влияние на качество оказываемой помощи в исследуемой организации населению;

4. Анализ движения кадров показывает, что численность принятых (10,6 %) и уволенных (12,9%) работников находится примерно на одном уровне. Это можно объяснить тем, что в связи с большой загруженностью кадровой службы и главной медицинской сестры организации с увольняющимися

сотрудниками не проводится беседа, на выявление негативных причин ухода персонала.

5. При трудоустройстве кандидаты не проходят анкетирование на стрессоустойчивость;

6. Старшие сестры отделений не проводят анкетирование с сестрами своего отделения на удовлетворенность социально – психологическим климатом.

Изучив сложившееся в ГБУЗ СО «Городская больница № 1 г. Нижний Тагил» состояние работы по управлению персоналом, считаю необходимым в целях её совершенствования выполнить ряд мероприятий.

Самым важным фактором является совершенствование работы отдела кадров организации для оптимизации привлечения персонала, что позволит создать новую организационную структуру;

В связи с этим кадровым службам бюджетных медицинских учреждений необходимы новые эффективные и малозатратные способы поиска персонала. На сегодняшний день подбор персонала в организации бюджетной сферы должен быть достаточно прост. Мы предлагаем доступный план отбора и работы с кандидатами. В таблице 3 описаны функции исполнительных лиц, которые могут заниматься приемом на работу новых сотрудников по-новому, четкому плану.

Таблица 7 – Функции исполнительных лиц

Исполнитель	Функции
1 Специалист по персоналу ОК	<ul style="list-style-type: none"><li>- Размещает информацию о вакансиях. Отвечает на телефонные звонки от кандидатов, получает резюме, осуществляет их первичный отбор, проводит телефонное интервью, делает рассылку отобранных резюме ответственному исполнителю в соответствующее структурное подразделение.</li><li>- Приглашает отобранных кандидатов, назначает дату и время первичного собеседования с ответственным исполнителем.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предоставляет кандидату для заполнения утвержденную форму анкеты кандидата на вакантную должность (далее – анкета) и бланк добровольного информированного согласия на обработку его персональных данных (далее – согласие) Проверяет правильность заполнения. Направляет кандидата в отдел кадров для дальнейшей проверки документов в соответствии с квалификационными требованиями анкеты и согласия. Проводит собеседование.</li> <li>- В случае соответствия документов требованиям, предъявляемым к вакантной должности, направляет кандидата к курирующему заместителю главного врача для проведения завершающего этапа собеседования</li> </ul>
2 Ответственный исполнитель (непосредственный руководитель)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Получает резюме, рассматривает, дает обратную связь специалисту по персоналу о приглашении/отклонении кандидатов.</li> <li>- Проводит первичное собеседование с кандидатами.</li> <li>- Проводит case – интервью.</li> <li>- При предварительном положительном решении направляет кандидата к специалисту по персоналу</li> </ul>
3 Начальник отдела кадров	Проверяет представленные кандидатом документы, оповещает специалиста по персоналу о результатах оценки соответствия документов предъявляемым требованиям к вакантной должности
4 Заместитель главного врача (главная медицинская сестра), курирующий направление деятельности	В случае необходимости направляет кандидата к специалисту по охране труда для проведения инструктажа.
5 Ответственный исполнитель	Доводит до специалиста по персоналу сведения о кандидатах, отобранных на кадровую комиссию (Сотрудник ОК, Непосредственный руководитель, главная мед. сестра, старшая мед. сестра)

Предложенный план дает возможность поднять уровень эффективности подбора.

Так же считаем необходимым:

1. После набора кандидатов стоит выдать им анкеты и определенные тесты, которые следует разработать для каждой должности, чтобы наиболее точно определить подходящего кандидата на соответствующую должность;

2. Необходимо создать этап прохождения ситуационного CASE – интервью, т. к. работать приходится с разными возрастными группами, от маленьких детей, до людей старческого возраста. А так же людьми с разным пограничным расстройством личности. В связи с этим сотрудник должен иметь высокую стрессоустойчивость и готовность к любым ситуациям.

3. Создать комиссию из нескольких человек по приему сотрудников на работу, где каждый будет отвечать за определенный этап.

4. Внедрить прохождение анкеты, направленную на выявление стрессоустойчивости у потенциального работника, с целью предотвращения неприятных ситуаций на рабочем месте.

5. Один раз в год проводить анкетирование сотрудников на удовлетворенность социально – психологическим климатом

Подводя итог, хочется выделить, что мы не увидим значимых изменений в организации управления персоналом до тех пор, пока непосредственно сам руководители бюджетных организаций не будут наделены более широкими полномочиями по управлению бюджетными средствами, выделенными на формирование управленческой структуры в своей организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал - один из важнейших факторов выживания организации в условиях рыночных отношений. Качественно новый уровень развития экономики и, в частности, конкретной организации не может быть достигнут без эффективного использования персонала.

Важным этапом в процессе обеспечения организации соответствующими её профилю человеческими ресурсами является подбор и отбор кандидатов, который представляет собой выбор из всей подобранной группы индивидуальных работников для последующего найма. Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. На этих стадиях работники проходят специальные тесты и собеседования, призванные выявить, отвечают ли они тем или иным требованиям, предъявляемым нанимающей организацией, подходят ли они для выполнения той работы, для которой их нанимают.

Политика отбора и найма, как правило, различна в разных организациях и зависит от принятой здесь системы. При приёме на работу совершенно нового работника весьма важную роль играет беседа с претендентом на должность. Тестирование в качестве метода отбора персонала также становится всё более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного отбора и всё дороже становятся ошибки.

При написании дипломной работы:

1. были раскрыты сущность понятия технологии отбора, подбора и набора персонала, а также основные принципы отбора и оценки персонала;
2. проанализирован кадровый состав, укомплектованность и текучесть кадров ГБУЗ СО «ГБ № 1»;

3. изучена система отбора сестринского персонала ГБУЗ СО «ГБ № 1» и разработаны рекомендации по совершенствованию системы отбора сестринского персонала в виде анкеты для кандидата на вакансию.

Ожидаемым эффектом от внедрения разработанных нами рекомендаций в ГБУЗ СО «ГБ № 1» будет более качественный набор и отбор сестринского персонала с учётом личных качеств и профессиональных навыков.

В завершении хотелось бы отметить, что цель достигнута, задачи выполнены. И если мне в будущем доведется работать с персоналом, в том числе принимать решения о подборе, отборе и найме персонала в организацию, то я уделю этому наибольшее внимание, ведь это позволит сократить объем моей личной работы, если персонал будет квалифицированнее, тем приятнее будет работать каждому.